

## Warum Training selten funktioniert: über die Notwendigkeit von soziologischer Perspektive in einer boomenden Branche

Köster, Marco

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Köster, M. (2003). Warum Training selten funktioniert: über die Notwendigkeit von soziologischer Perspektive in einer boomenden Branche. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 26(3), 255-267. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38095>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Warum Training selten funktioniert

## Über die Notwendigkeit von soziologischer Perspektive in einer boomenden Branche

Marco Köster

### 1 Einleitung

In den wirtschaftlich und technologisch hochentwickelten Industrienationen verliert das materielle Kapital in Form von Produktionseinrichtungen bei der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen relativ an Relevanz. Da darüber hinaus der Markt der Dienstleistungen weiterhin expandiert, sind Unternehmen und andere Organisationen dazu übergegangen, Menschen als ihre wichtigste Ressource zu betrachten. Das zeigen nicht nur die jährlichen Geschäftsberichte und andere PR-Broschüren, die das „Commitment“<sup>1</sup>, die Kompetenz und die Motivation der Mitarbeiter beschwörend preisen. Die (zumindest rhetorische) Aufwertung der „menschlichen Ressource“ spiegelt sich auch in der exponierten Bedeutung, die der permanenten, an Unternehmenszielen ausgerichteten Entwicklung des Personals zugeschrieben wird.<sup>2</sup> Weiterbildung wird in diesem Prozess der zentrale Schlüssel zur Entfaltung des individuellen und kollektiven Mitarbeiterpotenzials, zur Verbesserung der Arbeitsleistungen und schließlich zur Optimierung der Effizienz und Profitabilität von Unternehmen. Nicht überraschend entwickelte sich daher der Schulungs- und Trainingssektor zu einer wachsenden Milliarden-Euro-Industrie. Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln ergab, dass im Jahr 1998 allein in Deutschland Staat, Wirtschaft und Privatpersonen 38,5 Mrd. € für Weiterbildung ausgaben (Weiß 2000).<sup>3</sup> Dabei wird das Marktvolumen der Weiterbildung, das heißt die extern bei Bildungsanbietern eingekauften Leistungen,

1 Vgl. zum Begriff „Commitment“ die Ausführungen von Gorz (2000, S. 56). Gorz sieht in der unternehmensseitigen Forderung nach „persönliche(r) Hingabe an die Ziele des Unternehmens“ ein zentrales Charakteristikum der heutigen postfordistischen Ökonomie.

2 Die Entdeckung, dass im Personal ungenutzte Reserven – Ressourcen und Potenziale – liegen, schlägt sich offensichtlich auch auf die Unternehmenssprache nieder: Das Personalwesen wird zum „Human Resources Management“, die Personalentwicklung zu „Human Resources Development“, vielversprechende Nachwuchskräfte zu „High Potentials“.

3 Von den 38,5 Mrd. € investierten der Staat und der öffentliche Sektor 8,7 Mrd. €, die Wirtschaft bzw. die Arbeitgeber 24,25 Mrd. € und Privatpersonen bzw. Teilnehmer 6,8 Mrd. € (Weiß 2000).

auf etwa 16,5 Mrd. € beziffert (Weiß 2000) – ein immenser Kuchen, um dessen Stücke und Krümel sich unzählige Dienstleister wie Schulungseinrichtungen und Weiterbildungsinstitute, Lernzentren und freie Trainer in zum Teil extrem differenzierten Marktsegmenten rangeln.

Zwar ist der Eifer, mit dem Organisationen große Summen in die weiterführende Qualifizierung ihres Personals stecken, vor dem Hintergrund der Philosophie der „menschlichen Ressource“ als entscheidendem Wettbewerbsfaktor plausibel. Doch der konkrete wirtschaftliche Nutzen von Weiterbildungsprogrammen, der ‚return on investment‘ von Trainingsmaßnahmen, ist nicht nur ausgesprochen schwer zu messen, sondern oftmals überraschend gering. Das liegt vor allem daran, dass das im Training Erlernte nicht oder nur unzureichend am Arbeitsplatz angewendet wird. Kritische Experten schätzen, dass in vielen Weiterbildungsprogrammen lediglich etwa 10% der Trainingsinhalte tatsächlich den Sprung in den Arbeitsalltag schaffen (Marx 1986, Baldwin und Ford 1988). Selbst wenn man optimistisch annimmt, dass 50% des Erlernen von den Trainingsteilnehmern in die Arbeitsprozesse übernommen werden, bleiben bei einer jährlichen Investition von 24,25 Mrd. € in die Weiterbildung allein auf Seiten der Wirtschaftsunternehmen enorme Summen zwischen Seminarraum und Arbeitsstätte auf der Strecke.

## 2 Die sozialen Kontexte von Training und Arbeit

Die mit dem Einsatz von Trainingsmaßnahmen verfolgten Ziele sind vielfältig und variieren abhängig von Trainingsanbietern und -abnehmern, den Zielgruppen der Programme sowie weiteren kontextuellen Faktoren. An dieser Stelle sollen unter Training solche geplanten und systematischen Lernereignisse verstanden werden, die darauf abzielen, das Verhalten, Einstellungen oder Werte von Individuen oder Gruppen in Organisationen bzw. Unternehmen zu verändern.

Das Problem, das in Trainingsprogrammen Erlernte an den Arbeitsplatz zu transferieren und in die alltäglichen Arbeitsprozesse zu integrieren, tritt insbesondere bei solchen Trainingsmaßnahmen auf, die fernab des konkreten Arbeitskontextes der Geschulten stattfinden. Obwohl sich hauptsächlich bei einfacheren mechanischen und technischen Tätigkeiten das unmittelbare Lernen am Arbeitsplatz wachsender Beliebtheit erfreut, machen „off-the-job“-Schulungen nach wie vor den weitaus größeren Anteil der von Wirtschaftsunternehmen finanzierten Weiterbildungen aus. So nutzte nur knapp die Hälfte der vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln befragten Unternehmen die von Trainern geleitete Unterweisung am Arbeitsplatz zur Entwicklung ihres Personals, während fast 90% der Unternehmen ihre Mitarbeiter auf externe Seminare und Lehrgänge schickten und 80% der Lehrveranstaltungen abseits des Arbeitsplatzes organisierten (Weiß 2000).

Die Vorteile von „off-the-job“-Trainingsprogrammen liegen auf der Hand: Der Schulungsraum ist frei von ablenkenden Einflüssen des Tagesgeschäfts und alltäglichen Konflikten am Arbeitsplatz und entbindet die Teilnehmer für eine begrenzte Zeit

von der Verantwortung, dem Druck und Stress ihres Jobs. Er ermöglicht somit ungestörtes Lernen und bietet einen geschützten Raum, um neu angeeignetes Wissen und Fähigkeiten risikolos auszuprobieren. Diese Vorteile wiegen umso schwerer, je komplexer und schwieriger erlernbar die Trainingsinhalte sind.

Doch gleichzeitig bildet die Distanz der Trainingssituation zum Arbeitskontext eine wesentliche Barriere für die tatsächliche Anwendung des Erlernten im Job. Der isolierte Trainingskontext offeriert nicht nur eine künstliche physische Umgebung, sondern konstituiert eine eigene soziale Realität, die sich von derjenigen am Arbeitsplatz fundamental unterscheidet: Der Teilnehmer begibt sich für die Zeit des Trainings in eine *außer*-gewöhnliche soziale Situation mit Akteuren, Rollen und Formen der Interaktion, die nicht Teil des sozialen Gefüges seines Arbeitsplatzes sind. Im Zusammenspiel mit den übrigen Trainingsteilnehmern werden soziale Praktiken, Regeln und Normen etabliert, die von den in der täglichen Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten üblichen und gültigen abweichen.

Die Rückkehr in das Unternehmen nach dem Training bedeutet daher, eine Schwelle zwischen zwei unterschiedlichen kulturellen und sozialen Systemen zu überschreiten – eine Schwelle, an der nur allzu oft das im Training Erlernte hängen bleibt.

Denn die Trainingsteilnehmer werden an ihrem Arbeitsplatz mit Hindernissen und Problemen konfrontiert, die nicht Teil der Trainingssituation waren. Sie müssen das Erlernte in einen sozialen Kontext transferieren, der andere Parameter und Regeln aufweist als sie in der Trainingssituation gültig waren. Sie müssen das Erlernte in Arbeitsprozesse einfügen, die in anderen Rhythmen verlaufen, andere Ziele verfolgen und anderen Erfolgskriterien unterliegen als denen der Trainingssituation. Und sie müssen mit Personen kooperieren, die von der Trainingsteilnahme ausgeschlossen waren und einen entsprechend abweichenden Erfahrungshintergrund aufweisen.

Häufig werden die Trainingsteilnehmer an ihrer Arbeitsstelle einem Prozess der Re-Sozialisation ausgesetzt, in dem mit Kollegen und Vorgesetzten die Akzeptanz neuen Wissens, neuer Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte ausgehandelt werden muss. Dabei werden das neu Erlernte einerseits und die am Arbeitsplatz vorherrschenden Normen und Erwartungen andererseits auf ihre Kompatibilität geprüft und reziprok angepasst. Nicht selten endet dieser Prozess mit einer Abweisung und Überlagerung der Trainingsresultate und der Wiederaufnahme alter Verhaltensmuster und Routinen seitens des Trainingsteilnehmers.

### 3 Barrieren im Trainingstransfer

Die tatsächliche Auswirkung auf die Arbeitsleistungen kann als der ultimative Zweck und das entscheidende Kriterium für den Erfolg eines Trainingsprogramms im hier definierten Sinne angesehen werden. Daher ist für Trainingsanbieter und Auftraggeber der Trainingstransfer, d.h. die effektive und nachhaltige Anwendung des im Trai-

ning Erlernten am Arbeitsplatz,<sup>4</sup> nicht ein Thema, sondern es ist *das* Thema (Foxon 1987). Um so mehr mag es verwundern, dass sehr viele Trainingsprogramme die Transferproblematik vernachlässigen und kaum oder nur wenig effiziente Maßnahmen zur direkten Unterstützung des Transfers anbieten. Die Mehrzahl dieser Maßnahmen zielt in erster Linie auf die Trainingsinhalte und das Trainingsdesign ab und ignoriert damit die Tatsache, dass die wesentlichen Transferbarrieren am Arbeitsplatz selbst lokalisiert sind und erst nach dem Training virulent werden.

Selbstverständlich haben auch Trainingsinhalte und deren Vermittlung einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Fähigkeit des Trainingsteilnehmers, das Erlernte letztlich am Arbeitsplatz einsetzen zu können. So wurde nachgewiesen, dass die möglichst realistische Nachempfindung der Arbeitssituation, das Verstehen grundlegender Regeln und Prinzipien, die den spezifischen Trainingsinhalten zugrunde liegen, sowie eine Vielfalt an Lernstimuli die Chancen eines erfolgreichen Trainingstransfers erhöhen können (Baldwin/Ford 1988). Auch die individuelle Motivation<sup>5</sup> der Trainingsteilnehmer, das Erlernte am Arbeitsplatz zu verwenden, hat Auswirkung auf den Trainingstransfer. Sowohl Trainingsinhalte und deren Vermittlung als auch individuelle Teilnehmerfaktoren müssen dementsprechend als relevante Komponenten eines umfassenden Systems von Einflüssen, die den Transfer des Erlernten begünstigen oder erschweren, berücksichtigt werden.

Doch bereits in den frühen 1970er Jahren hat *Vandenput* (1973) hervorgehoben, dass vor allem die Organisationen und das Arbeitsumfeld der Trainingsteilnehmer analysiert werden müssen, um das Problem des Transfers verstehen und beheben zu können. Anschließend empirische Studien – einschließlich die des Autors (Köster 2002) – haben diese Auffassung bestätigt und gezeigt, dass in erster Linie soziale Fak-

4 Der Begriff „Trainingstransfer“ ist explizit gewählt, um ihn von den häufiger zu findenden Bezeichnungen „Wissenstransfer“ und „Lerntransfer“ abzugrenzen. Die Bezeichnung „Wissenstransfer“ greift zu kurz und wird der Komplexität der Transferproblematik nicht gerecht. Es handelt sich bei der Mehrzahl der Weiterbildungsprogramme nicht nur um Wissen, das aus dem Training in den Arbeitskontext eingebracht werden soll, sondern beispielsweise auch um neu erlernte Verhaltensmuster, Fähigkeiten und Einstellungen, soziale Kompetenzen und andere sogenannte „soft skills“. Diese Lerninhalte stoßen oftmals auf weitaus größere Transferbarrieren als neu zu integrierende Wissensselemente. Der Begriff „Lerntransfer“ stammt aus dem pädagogischen Kontext und bezeichnet den Vorgang, dass vorheriges Lernen neues Lernen unterstützt (positiver Lerntransfer) bzw. erschwert (negativer Lerntransfer) (Cree/Macaulay 2000).

5 Diese Motivation wiederum wird von diversen Faktoren beeinflusst wie etwa der Motivation, am Training teilzunehmen (Cheng/Ho 1998), die wahrgenommene Relevanz des Trainings (Axtell et al. 1997; Cheng/Ho 1998, Lim/Johnson 2002) oder auch die Erwartung, dass das Training positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung hat und entsprechende Belohnung nach sich zieht (Noe 1986; Elangovan/Karakowsky 1999). Besonders relevant erscheint auch die Selbstwahrnehmung der Trainingsteilnehmer: Schätzen sie ihre Fähigkeit, am Arbeitsplatz etwas bewirken zu können, hoch ein, erhöht sich auch die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Trainingstransfers (Ford et al. 1998; Seyler et al. 1998; Gist et al. 1991).

toren am Arbeitsplatz über das Gelingen oder Scheitern des Trainingstransfers entscheiden.

### 3.1 Organisationskultur

Die Unternehmens- bzw. Organisationskultur<sup>6</sup> als übergreifender sozialer Kontext am Arbeitsplatz setzt entscheidende Rahmenbedingungen des Trainingstransfers. Die vorherrschenden Normen und Werte, Erwartungen und Einstellungen wirken auf eine Vielzahl transferrelevanter Aspekte wie etwa die Honorierung individueller Initiative und Innovationsfreude oder die Bereitschaft der Trainingsteilnehmer, durch die Anwendung neu erlernter Trainingsinhalte Risiken einzugehen. Empirische Untersuchungen haben nachgewiesen, dass ein Unternehmensklima, welches die Bedeutung von individuellem und organisatorischem Lernen unterstreicht, eine günstige Voraussetzung für erfolgreichen Trainingstransfer darstellt (Olsen 1998; Rouillier/Goldstein 1993; Tracey et al. 1995). Die „lernende Organisation“ (Senge 1990; Marquardt 1996) kreiert dann ein positives Transferklima, wenn sie Fehler toleriert und ihre Mitarbeiter ermutigt, mit Neuem zu experimentieren. Stark ausgeprägte autoritäre Strukturen und eine Philosophie der Kontrolle hingegen sind dem Transfer eher abträglich (Stiefel 1974).

### 3.2 Vorgesetzte

Die Organisationskultur wird – *Berger und Luckmanns* (1967) Theorie zur sozialen Konstruktion der Wirklichkeit folgend<sup>7</sup> – durch die Akteure am Arbeitsplatz transportiert und (re-)produziert. Die Vorgesetzten spielen dabei eine zentrale Rolle, da sie den rückkehrenden Trainingsteilnehmern gleichsam als Rollenmodelle dienen, an deren vorgelebten Einstellungen und Arbeitsweisen das eigene Verhalten ausgerichtet wird. Doch wesentlich noch als diese Vorbildfunktion sind die aus der hierarchischen Position des Vorgesetzten herrührenden Möglichkeiten, Arbeitsaufgaben zuzuweisen und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter positiv oder negativ zu sanktionieren. Der Vorgesetzte hat dabei eine Doppelfunktion inne, die wesentlich über das Gelingen des Trainingstransfers entscheidet. Erstens erscheint der Vorgesetzte in Bezug auf die Anwendung neu erlernter Trainingsinhalte als eine Art Türsteher der Organisation, der darüber befindet, welche Aspekte des Trainings Eingang in die Arbeitsprozesse seiner Mitarbeiter finden. Diese Selektion wird grundsätzlich über die Macht des Delegierens von Arbeitsaufgaben und des Definierens von Arbeitsprozessen und -praktiken gesteuert. Oftmals wird der Trainingstransfer allein dadurch blockiert, dass Trainingsteilnehmer unmittelbar nach ihrer Rückkehr in ihre Organisation mit (Routi-

6 Eine ausführliche Diskussion des Begriffs „Organisationskultur“ führen beispielsweise *Pedersen/Sørensen* (1989).

7 *Berger und Luckmann* gehen davon aus, dass soziale Wirklichkeit – und somit auch institutionelle Realitäten wie etwa Organisationskulturen – in einem fortlaufenden Zirkel der Externalisierung, Objektivierung und Internalisierung konstruiert wird.

ne-)Arbeit überfrachtet werden und keine Gelegenheit finden, neues Wissen und neue Fähigkeiten im realen Arbeitskontext zu üben und in ihre Arbeitsabläufe zu integrieren. Dieser Umstand kann dadurch intensiviert werden, dass während des Trainings und ihrer damit verbundenen Abwesenheit vom Arbeitsplatz Aufgaben unerledigt bleiben und sich auf dem Schreibtisch stapeln. Aus der Sicht der Trainingsteilnehmer ist dieser „work overload“ nicht selten der wichtigste Grund, dass neu Erlerntes am Arbeitsplatz nicht angewandt werden kann (Huczynski/Lewis 1980).

Zweitens haben Vorgesetzte nicht nur wirksame Möglichkeiten der informellen Sanktionierung, sondern in der Regel auch die Hoheit über die formellen Belohnungssysteme einer Organisation wie etwa Vergütungserhöhung, Beförderung oder andere Bonusse, mit denen erwünschtes Verhalten ihrer Mitarbeiter honoriert und unerwünschtes sanktioniert werden kann. Diese formelle und informelle Sanktionsmacht in Kombination mit ihrer Delegationsmacht verschafft Vorgesetzten die Position, weitgehend über Anwendung oder Nicht-Anwendung neu erlernter Trainingsinhalte zu bestimmen. Sie können ihre Mitarbeiter gezielt durch Coaching, Mentoring und andere Managementtechniken sowie durch materielle oder immaterielle Anreize bei der Realisierung des Trainingstransfers unterstützen – gleichzeitig aber auch den Versuch der innovativen Anwendung von Trainingsinhalten im Keim ersticken.

### 3.3 Kollegen

Ähnlich wie die von Vorgesetzten etablierten informellen Sanktionsmechanismen wirkt die positive oder negative Sanktionierung von Verhaltensweisen des rückkehrenden Trainingsteilnehmers durch seine primäre Arbeitsgruppe. Die Erwartungen, Normen und Werte der unmittelbaren Kollegen am Arbeitsplatz neigen nach dem Training eines Kollegen zur (Re-)Integration dessen Arbeitsverhaltens in bestehende Arbeitsroutinen und bewährte Prozessabläufe. Veränderte Einstellungen und Verhaltensweisen des Trainingsteilnehmers, die nicht kompatibel mit den Erwartungen der Kollegen sind, können beidseitige Erlebnisse der Entfremdung nach sich ziehen und auf Wiederherstellung des Status quo ante drängen. Neu erlerntes fachspezifisches Vokabular, das den üblichen Ausdrucksformen am Arbeitsplatz entgegen steht, kann zu Brüchen in der Kommunikation und zur Sanktionierung des Anwenders führen.<sup>8</sup>

Die Frage, ob Vorgesetzte oder Kollegen größeren Einfluss auf das Gelingen oder Scheitern des Trainingstransfers haben, ist dabei letztlich nicht mit Gewissheit zu beantworten. Zwar weist die Mehrheit empirischer Untersuchungen dem Vorgesetzten eine bedeutendere Rolle zu (Vandenput 1973; Huczynski/Lewis 1980; Foxon 1993), doch gibt es auch Hinweise, dass in spezifischen Arbeitskontexten die Kollegen die zentrale Barriere zum Transfer darstellen (Jones/Rogers 1978). Sicher ist hingegen, dass die sozialen Akteure am Arbeitsplatz ein wirksames informelles Sanktionssystem

8 Empirische Studien weisen nach, dass viele Trainingsteilnehmer es als besonders schwierig erleben, ältere und erfahrenere Kollegen vom Nutzen des im Training Erlernten zu überzeugen (Huczynski/Lewis 1980).

etablieren, dass über Anerkennung und Ablehnung den Trainingstransfer entscheidend einschränken oder fördern kann. Dabei mag nicht nur der Versuch, neues Wissen oder neue Fähigkeiten in die Arbeitsprozesse zu integrieren, von Vorgesetzten und Kollegen kritisch beäugt werden, sondern rückkehrende Trainingsteilnehmer mögen darüber hinaus für den Nicht-Gebrauch des Erlernten explizit belohnt werden (Campbell/Cheek 1989). Bereits vor fast einem halben Jahrhundert betonte Mosel (1957, S. 59) daher: „it is this informal, social reward structure which disrupts the transfer of training.“ Er hatte die wertvolle Einsicht, dass die Veränderung des Arbeitsverhaltens einer Person durch Trainingsprogramme gleichzeitig bedeutet, die sozialen Beziehungen dieser Person am Arbeitsplatz zu verändern.

### 3.4 Re-Sozialisation nach dem Training

Die Vermittlung der Trainingsinhalte und die praktische Anwendung dieser Inhalte sind bei „off-the-job“-Trainingsprogrammen in zwei vollkommen unterschiedliche soziale Kontexte eingebettet: die Schulungsstätte auf der einen Seite und den Arbeitsplatz auf der anderen. In beiden Umgebungen ist der Trainingsteilnehmer Prozessen der Sozialisation ausgesetzt.<sup>9</sup> Das Trainingsprogramm zielt darauf ab, auf geplante und strukturierte Weise das Verhalten der Trainingsteilnehmer durch die Vermittlung neuen Wissens, neuer Fähigkeiten und Einstellungen zu modifizieren. Doch darüber hinaus ist der Trainingsteilnehmer einem nachfolgenden, zweiten Prozess der nun ungeplanten und unkontrollierten Sozialisation ausgesetzt, und zwar am Arbeitsplatz. Der Organisationstheoretiker Schein (1968) hat hervorgehoben, dass Organisationen ihre neuen Mitglieder durch eine Serie von Ereignissen sozialisieren, in denen das neue Mitglied lernt, alte Werte und Verhaltensweisen abzulegen und neue zu erlernen. Von einem „off-the-job“-Training zurückkehrende Teilnehmer erleben den gleichen Prozess der Sozialisation – allerdings mit umgekehrten Vorzeichen: Bei ihnen werden oft die *neuen* (das heißt im Training neu erlernten) Werte, Einstellungen etc. sabotiert, sodass sie lernen, die *alten* (das heißt vor dem Training gepflegten) Werte, Einstellungen etc. wieder aufzunehmen. Sind die primär vermittelten Trainingsinhalte nicht kongruent bzw. kompatibel mit den am Arbeitsplatz vorherrschenden Normen, Werten und Erwartungen, neigt die nach dem Training einsetzende zweite Sozialisation zu einer korrigierenden Wirkung, indem sie das Verhalten des Trainingsteilnehmers (re-) adaptiert.<sup>10</sup>

9 Bei dieser Form der Sozialisation handelt es sich nach Berger und Luckmann (1967, S. 141) um eine „sekundäre Sozialisation“. Im Gegensatz zu der „primären Sozialisation“ des Kindes ist die sekundäre Sozialisation „jeder spätere Vorgang, der eine bereits sozialisierte Person in neue Ausschnitte der objektiven Welt ihrer Gesellschaft einweist.“

10 Dass überhaupt in Trainingsprogrammen initiierte, „rational und emotional kontrollierte Lernsequenzen“ möglich werden, liegt unter anderem daran, dass in Prozessen der sekundären Sozialisation erlangte Internalisierungen „leicht zu entthronen“ (Berger/Luckmann 1967, S. 153-154) sind. Gleichzeitig bedeutet das natürlich, dass die Nachhaltigkeit von



Während der (Re-)Sozialisation am Arbeitsplatz wird die Akzeptanz und Anwendung des im Training Erlernten explizit und implizit zwischen Trainingsteilnehmer, Vorgesetztem und Kollegen verhandelt. Dieser Prozess verläuft typischerweise in drei Phasen: der Initiation, der Verhandlung sowie der Integration bzw. Ausgrenzung (Analoui 1993).

Unmittelbar nach der Rückkehr vom Training erfolgt die relativ kurze Phase der Initiation des Trainingsteilnehmers. Sie ist zwar, da Kollegen und Vorgesetzte oft nicht genau wissen, was sie vom Rückkehrer erwarten dürfen, durchaus von Unsicherheit und Irritation geprägt. Doch gleichzeitig geben ein hohes Maß an Toleranz und Zurückhaltung sowie ritualisierte Willkommensgrüße dem Trainingsteilnehmer das (falsche) Gefühl einer problemlosen Wiedereingliederung am Arbeitsplatz. In einer Haltung des Abwartens auf Seiten der Kollegen und Vorgesetzten wird die im Training neu erlangte Kompetenz zunächst nicht in Frage gestellt. In der zweiten und entscheidenden Phase – der Verhandlung von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen – erfährt der Trainingsteilnehmer erste Reaktionen auf sein Verhalten am Arbeitsplatz. Diese können sich sowohl in Kritik als auch in Bestätigung äußern. Von gültigen Normen abweichendes Verhalten wird sanktioniert, konformes Verhalten honoriert. Die Instrumente der Sanktionierung sind vielfältig und reichen von offener oder unausgesprochener Kritik bis zur Verweigerung von Kooperation oder gezielter Sabotage. Der Trainingsteilnehmer ist in dieser Phase absorbiert von der Aushandlung der neuen Realität am Arbeitsplatz, „the individual has to spend more time learning how to work with others than actually doing the work“ (Analoui 1993, S. 94). Verläuft der Verhandlungsprozess erfolgreich, wird der Trainingsteilnehmer akzeptiert und in das soziale Gefüge am Arbeitsplatz (re-)integriert. Integration bedeutet jedoch nicht automatisch, dass auch der Trainingstransfer erfolgreich realisiert wird. Im Gegenteil: Oftmals gelingt die Reintegration nur, weil sich der zurückkehrende Trainingsteilnehmer den am Arbeitsplatz vorherrschenden Normen, Werten und Einstellungen wieder anpasst und vor dem Training gepflegte Routinen wieder aufgreift.

Besonders wenn die Anwendung von Trainingsinhalten einen Bruch mit etablierten Praktiken und Routinen am Arbeitsplatz bedeutet, kann sich der Verhandlungsprozess am Arbeitsplatz für den Trainingsteilnehmer als ein sozialer Spießrutenlauf erweisen. Die Verarbeitung von Kritik und Ablehnung mag in dieser Phase den größten Teil der Aufmerksamkeit und Energie der zurückgekehrten Trainingsteilnehmer absorbieren, so dass letztlich „the transfer of task-related aspects of the job will prove to be marginal“ (Analoui 1993, S. 94). Zwar mag der Prozess der Verhandlung von Akzeptanz und Anwendbarkeit von Trainingsinhalten durchaus erfolgreich verlaufen und einen erfolgreichen Trainingstransfer nach sich ziehen. Doch oftmals führt er im Gegenteil dazu, dass der Lernprozess des Trainings in der sekundären Sozialisation am Arbeitsplatz modifiziert oder sogar komplett überlagert wird. In diesem Fall passt

---

Trainingsprogrammen in keiner Weise gesichert ist, da auch ihre Lernresultate (Internalisierungen) leicht überlagert werden können.

sich der Teilnehmer nach dem Training den Erwartungen, Normen und Werten an seinem Arbeitsplatz wieder an und verfällt in alte Routinen.

## 4 Intervention zum Abbau von Transferbarrieren

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass der wesentliche Grund für die mangelnde Effektivität von Trainingsprogrammen in sozialen Prozessen liegt, die nach der Rückkehr des Trainingsteilnehmers an seinen Arbeitsplatz einsetzen und die Anwendung von Lerninhalten verhindern oder massiv erschweren. Die Barrieren des Trainingstransfers sind dementsprechend nicht vorwiegend in Design und Didaktik von Trainingsprogrammen zu suchen, sondern vielmehr am Arbeitsplatz des Teilnehmers selbst.

Im Folgenden werden stichwortartig einige Ansätze aufgeführt, die über die Integration aller an Trainingsprogrammen beteiligter oder von ihnen betroffener Akteure einen erfolgreichen und nachhaltigen Trainingstransfer unterstützen. Obwohl der Transfer *nach* dem Training realisiert werden muss, setzen gezielte Transferstrategien bereits *vor* dem Training an und begleiten sämtliche Phasen des Trainingsprozesses:

- Eine essenzielle Vorbedingung für erfolgreichen Trainingstransfer ist die sorgfältige Analyse und Ausbalancierung des individuellen sowie des organisationsbezogenen Trainingsbedarfs. Die Ausrichtung von Trainingsinhalt und -design erfolgt nachfrageorientiert, nicht angebotsorientiert.
- Die Akzeptanz von Trainingsprogrammen wird signifikant erhöht, wenn sowohl Vorgesetzte als auch Trainingsteilnehmer an der individuellen und organisationsbezogenen Trainingsbedarfsanalyse beteiligt werden. Die Motivation der Trainingsteilnehmer steigt; die von den Akteuren wahrgenommene Relevanz des Trainings nimmt zu. Dabei ist es selbstverständlich, Trainingsmaßnahmen an der Organisationsstrategie auszurichten.
- Neben der sorgfältigen Bedarfsanalyse ist die Auswahl der geeigneten Trainingsteilnehmer eine elementare Voraussetzung für erfolgreichen Trainingstransfer. Training ist kein Instrument zur Belohnung verdienter Mitarbeiter. Die Auswahl der Trainingsteilnehmer sollte sich vielmehr unmittelbar nach individuellem Trainingsbedarf und der Motivation der Teilnehmer richten.
- Trainingstransfer ist nicht nur Aufgabe der Trainingsteilnehmer, sondern auch Aufgabe der Vorgesetzten. Zielvereinbarungen sind ein wirksames Instrument, Vorgesetzte in die Verantwortung zu nehmen. Schon eine vor dem Training zwischen Vorgesetzten und Teilnehmern stattfindende Diskussion über Trainings- bzw. Lernziele erhöht die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Trainingstransfers. In einem gemeinsamen (symbolischen) Vertrag können Vorgesetzte und Trainingsteilnehmer sich gegenseitig zu konkreten Maßnahmen zur Unterstützung des Transfers verpflichten. Dies setzt die Auseinandersetzung mit der Frage voraus, wer genau was für den Transfer leisten kann. Dabei werden nicht nur

gemeinsame Ziele und Aktivitäten, sondern auch individuelle Erwartungen ausgesprochen und abgestimmt.

- Das Prinzip der Partizipation von Vorgesetzten und Trainingsteilnehmern sollte auch bei der Planung und Gestaltung des Trainingsprogramms gelten. Die Teilnahme von Vorgesetzten an einzelnen Trainingsterminen („Drop-in sessions“) signalisiert Wertschätzung des Trainings und steigert dessen Bedeutung in den Augen der Teilnehmer.
- Zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter bei der Realisierung des Trainingstransfers sind Coaching-Kompetenzen bei Vorgesetzten relevant. Letztere müssen sich über ihre zentrale Verantwortung bei der Realisierung des Transfers bewusst sein, Transferbarrieren und -konflikte identifizieren können und insbesondere Techniken des Feedback und der prozessbegleitenden Transferberatung beherrschen. Bei umfassenden Trainingsprogrammen kann bei Bedarf eine begleitende Coaching-Schulung von Vorgesetzten in Betracht gezogen werden.
- Die Effektivität von Trainingsmaßnahmen kann erhöht werden, wenn Kollegen gemeinsam am Training teilnehmen und sich somit am Arbeitsplatz auf gemeinsame Erfahrungen sowie gleiche Kenntnisse, Einstellungen und Werte beziehen können. Bei der gleichzeitigen Schulung mehrerer Mitarbeiter einzelner Organisationseinheiten kann die erforderliche „kritische Masse“ zur Umsetzung bzw. Einführung neuer Verhaltensweisen, Einstellungen oder Werte in Arbeitsprozesse erreicht werden.
- Um Anreize für den Trainingstransfer zu setzen, sollten auch die formellen Belohnungssysteme der Organisation (Vergütung, Beförderung etc.) so ausgerichtet werden, dass sie die Anwendung der Trainingsinhalte am Arbeitsplatz honorieren.
- In einem Aktionsplan, der während des Trainings in Abstimmung mit dem Vorgesetzten erstellt wird, sollten konkrete Handlungsschritte zur Anwendung der Trainingsinhalte im Job entwickelt werden. Um späterer Enttäuschung und Demotivierung vorzubeugen, ist es wichtig, realistisch zu planen, Hindernisse zu antizipieren und mögliche Problemlösungen zu entwerfen. Aktionspläne enthalten daher nicht nur eine Spezifizierung der einzelnen Maßnahmen und Schritte zur Umsetzung des Trainings, sondern ebenso die Antizipation möglicher Barrieren und Probleme, eine Einschätzung der zum Transfer benötigten Ressourcen, einen konkreten Umsetzungszeitplan sowie eine Berücksichtigung angemessener Mittel und Verfahren zur Selbstevaluation und zum Monitoring des Transferprozesses.
- Die nach absolviertem Training anstehende Rückkehr an den Arbeitsplatz sollte sorgfältig geplant werden. Arbeitsaufgaben müssen möglicherweise zur Umsetzung der Trainingsinhalte neu gestaltet werden. Gelegenheiten zum praktischen Üben der neuen Kompetenzen und Fähigkeiten sind für einen erfolgreichen Transfer unerlässlich. Das setzt selbstverständlich eine Reduzierung des Arbeitsdrucks in der Rückkehrphase voraus. Trainingsteilnehmer sollten auch hier an

Entscheidungen über Arbeitsinhalte und -prozesse, die für den Trainingstransfer relevant sind, partizipieren können.

- Nach dem Training stattfindende, regelmäßige Treffen zwischen Vorgesetzten und Trainingsteilnehmern bzw. Trainern und Trainingsteilnehmern dienen zum Feedback, zur Lösung von Problemen bei der Anwendung von Trainingsinhalten und zur fortlaufenden Planung des Transfers. Diese „Follow up-Workshops“ sollten integraler Bestandteil eines jeden Trainingsprogramms sein.
- Der direkte Austausch von Erfahrungen unter den Trainingsteilnehmern hilft bei der Bewältigung von Schwierigkeiten; Erfolgsgeschichten und gegenseitiges Coaching erhöhen die Motivation zum Transfer. Die organisationsinterne Veröffentlichung von Erfolgsgeschichten in Firmenzeitungen, Intranet usw. belohnt für gelungenen Transfer und setzt Anreize für Kollegen. Beispiele für „Best Practice“ können als Handlungsmuster für den Transfer dienen.
- Eine qualitative oder auch quantitative Evaluation des Trainingstransfers macht Erfolge sichtbar und steigert die Akzeptanz von Trainingsprogrammen. Gleichzeitig lassen sich über Evaluationen des Transferprozesses organisationsspezifische Transferbarrieren identifizieren. Damit liefern Evaluationen die erforderliche Datenbasis, um transferunterstützende Methoden und Prozesse zu optimieren und an spezifische Organisationskontexte anzupassen.

## 5 Fazit

Der Erfolg und wirtschaftliche Nutzen von Trainingsprogrammen, die auf eine Veränderung des Verhaltens, der Einstellungen oder Werte am Arbeitsplatz abzielen, bleibt oftmals aus. Das liegt – wie gesehen – vor allem daran, dass die Trainingsinhalte von Teilnehmern nicht oder nur in sehr begrenztem Maße in den Arbeitsalltag transferiert werden können.

Die Gründe für den ausbleibenden Trainingstransfer sind vielfältig. Die Hauptursache für mangelnden Transfer ist jedoch im sozialen System des Arbeitsplatzes selbst zu finden: Nach der Rückkehr in den Job sind Trainingsteilnehmer typischerweise einem Prozess der Re-Sozialisation durch Vorgesetzte, Kollegen und andere Organisationsmitglieder ausgesetzt. Lernresultate aus dem Training werden dabei den am Arbeitsplatz vorherrschenden Erwartungen, Normen und Routinen (wieder) angepasst.

Nur allzu häufig vernachlässigen (externe und interne) Trainingsanbieter diese komplexen sozialen Prozesse, die die Effektivität von Trainingsprogrammen wesentlich beeinträchtigen. Dieser Mangel an soziologischer Perspektive resultiert mitunter nicht nur in enttäuschten Erwartungen und Demotivation unter trainierten Organisationsmitgliedern, sondern ebenso in einem für die Organisation oder das Unternehmen unbefriedigenden Rückfluss von Investitionen.

Die Realisierung des Trainingstransfers wird somit zu einem wesentlichen Ziel von veränderungsorientierten Trainingsprogrammen. Erfolgreicher Transfer kann jedoch nur erreicht werden, wenn in sämtlichen Trainingsphasen, d.h. vor, während und

nach der eigentlichen Seminarphase, alle beteiligten Akteure in den Trainingsprozess eingebunden werden. Insbesondere den Vorgesetzten der Trainingsteilnehmer kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu, da sie durch ihre Delegations- und Sanktionsmacht bei der Umsetzung des Transfers an langen Hebeln sitzen. Sie können einerseits Transfer effektiv blockieren, ihn andererseits aber auch gezielt forcieren. Die im Text aufgezeigten Maßnahmen bilden ein zusammenhängendes Instrumentarium zur wirk-samen Unterstützung des Trainingstransfers.

## Literatur

- Analoui, Farhad, 1993: *Training and Transfer of Learning*, Avebury, Aldershot.
- Axtell, Carolyn M.; Maitlis, Sally; Yearta, Shawn K., 1997: Predicting Immediate and Long-term Transfer of Training. In: *Personnel Review*, Jg. 26, Heft 3, S. 201-213.
- Baldwin, Timothy T.; Ford, J. Kevin, 1988: Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. In: *Personnel Psychology*, Jg. 41, Heft 1, S. 63-105.
- Berger, Peter L.; Luckmann Thomas, 1967: *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City, New York.
- Campbell, Clifton P.; Cheek, Gerald D., 1989: Putting Training to Work. In: *Journal of European Industrial Training*, Jg. 13, Heft 4, S. 32-36.
- Cheng, Eddie W.L.; Ho, Danny C.K., 1998: The Effects of Some Attitudinal and Organizational Factors on Transfer Outcome. In: *Journal of Managerial Psychology*, Jg. 13, Heft 5/6, S. 309-317.
- Cree, Vivienne; Macaulay, Cathlin, 2000: *Transfer of Learning in Professional and Vocational Education*, London.
- Elangovan, A.R.; Karakowsky, Leonard, 1999: The Role of Trainee and Environmental Factors in the Transfer of Training: An Exploratory Framework. In: *Leadership and Organization Development Journal*, Jg. 20, Heft 5, S. 268-276.
- Ford, J. Kevin; Smith, Eleanor M.; Weissbein, Daniel A.; Gully; Stanley M.; Salas, Eduardo, 1998: Relationships of Goal Orientation, Metacognitive Activity, and Practice Strategies with Learning Outcomes and Transfer. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 83, Heft 2, S. 218-233.
- Foxon, Marguerite, 1987: Transfer of Training: A Practical Application. In: *Journal of European Industrial Training*, Jg. 11, Heft 3, S. 17-20.
- Foxon, Marguerite, 1993: A Process Approach to the Transfer of Training. Part I: The Impact of Motivation and Supervisor Support on Transfer Maintenance. In: *Australian Journal of Educational Technology*, Jg. 9, Heft 2, S. 130-143.
- Gist, Marilyn E.; Stevens, Cynthia K.; Bavetta, Anna G., 1991: Effects of Self-Efficacy and Post-Training Intervention on the Acquisition and Maintenance of Complex Interpersonal Skills. In: *Personnel Psychology*, Jg. 44, Heft 4, S. 837-861.
- Gorz, André, 2000: *Arbeit zwischen Misere und Utopie*, Frankfurt/Main.
- Huczynski, Andrzej A.; Lewis, John W., 1980: An Empirical Study into the Learning Transfer Process in Management Training. In: *The Journal of Management Studies*, Jg. 17, Heft 2, S. 227-240.
- Jones, D.; Rogers, A., 1978: *Evaluation of Senior Management Courses in the NHS, Polytechnic of Central London*, London.
- Köster, Marco, 2002: *The Transfer of Training into the Work Environment. An Evaluation of Management Training Programmes*, University of Manchester (unveröffentlicht).

- Lim, Doo H.; Johnson, Scott D., 2002 Trainee Perceptions of Factors that Influence Learning Transfer. In: *International Journal of Training and Development*, Jg. 6, Heft 1, S. 36-48.
- Marquardt, Michael J., 1996: *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*, New York.
- Marx, Robert D., 1986: Self-managed Skill Retention. In: *Training and Development Journal*, Jg. 40, Heft 1, S. 54-57.
- Mosel, J.D., 1957: Why Training Programmes Fail to Carry Over. In: *Personnel*, Jg. 34, Heft 3, S. 56-64.
- Noe, Raymond A., 1986: Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. In: *Academy of Management Review*, Jg. 11, Heft 4, S. 736-749.
- Olsen, James H., 1998: The Evaluation and Enhancement of Training Transfer. In: *International Journal of Training and Development*, Jg. 2, Heft 1, S. 61-75.
- Pedersen, Jasper S., Sørensen, Jasper S., 1989: *Organisational Cultures in Theory and Practice*, Avebury.
- Rouiller, J.Z.; Goldstein, Irwin L., 1993: The Relationship Between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training. In: *Human Resource Development Quarterly*, Jg. 44, Heft 4, S. 377-390.
- Schein, Edgar H., 1968: Organisation Socialization and the Profession of Management. In: *Industrial Management Review*, Jg. 9, Heft 2, S. 1-15.
- Senge, Peter, 1990: *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.
- Seyler, Dian L.; Holton, Elwood F.; Bates, Reid A.; Burnett, Michael F.; Carvalho, Manuel A., 1998: Factors Affecting Motivation to Transfer Training. In: *International Journal of Training and Development*, Jg. 2, Heft 1, S. 2-16.
- Stiefel, Rolf, 1974: Learning Transfer Strategies in Management Training. In: *Journal of European Training*, Jg. 3, Heft 1, S. 13-26.
- Tracey, J. Bruce; Tannenbaum, Scott I.; Kavanaugh, Michael J., 1995): Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment. In: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 80, Heft 2, S. 239-252.
- Vandenput, Michael A.E., 1973: The Transfer of Learning: Some Organisational Variables. In: *Journal of European Training*, Jg. 2, Heft 3, S. 251-262.
- Weiß, Reinhold, 2000: Wettbewerbsfaktor Weiterbildung. Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft. Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Deutscher Institutsverlag. Köln.

Marco Köster  
Johanneswerkstraße 41a  
33611 Bielefeld  
Tel.: ++49.0177.8251707  
eMail: marco-koester@web.de

Marco Köster, Dipl.Soz, Master of Science in Human Resource Management, Jg. 1972, arbeitete als Referent im Personalmanagement der Lufthansa Cargo AG, jetzt freiberuflich als Personalentwickler tätig, Schwerpunkte u.a.: Training und Weiterbildung, „Lebenslanges Lernen“, Lernen am Arbeitsplatz.